

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PERENCANAAN
PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA) KOTA BANDUNG**

DRAFT SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Sidang Skripsi

Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

FREDIAS AYU APRIASTARI

114010153



PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS PASUNDAN

BANDUNG

2015

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PERENCANAAN
PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA) KOTA BANDUNG**

DRAFT SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Sidang Skripsi

Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi : Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan

Bandung, Desember 2015

Mengetahui,

Pembimbing,

Dr. H. Heru Setiawan, SE., MM.

Dekan,

Ketua Program Studi,

Dr. Atang Hermawan, SE., MSIE., Ak.

Wasito, SE., MSIE.

ABSTRAK

Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu organisasi, instansi atau perusahaan tanpa aspek manusia sulit kiranya organisasi untuk mengemban misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan juga apabila faktor manusia tersebut tidak ada maka organisasi yang bersangkutan juga tidak ada karena pelaku atau objek yang hendak dituju oleh suatu organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Bandung baik secara parsial maupun simultan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif dengan jumlah populasi 89 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan menyebarkan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda dan analisis koefisien determinasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Bandung dapat dikatakan cukup baik. Kepemimpinan dan budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai yaitu sebesar 70,8%. Pengaruh variabel independen yang dominan adalah budaya organisasi dengan koefisien sebesar 44,6%. Sedangkan kepemimpinan koefisiennya sebesar 26,2%.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

Humans are the most important resource in an organization, institution or company without difficult the human aspect of the organization's mission and goals set. It can be said also when the human factor is not there then the organization concerned nor is there because of the perpetrator or the object you want addressed by an organization.

This study aims to determine how much influence the leadership and organizational culture on employee performance in Regional Development Planning Board (Bappeda) Bandung either partially or simultaneously. The method used is descriptive and verification with a population of 89 respondents. Data collection techniques used were observation, interviews and distributing questionnaires. Data analysis method used is multiple linear regression analysis, multiple correlation analysis and analysis of the coefficient of determination.

The results showed that the leadership, organizational culture and performance of employees in Regional Development Planning Board (Bappeda) Bandung can be quite good. Leadership and organizational culture influence on employee performance improvement in the amount of 70.8%. The dominant influence of the independent variable is organizational culture with a coefficient of 44.6%. While the leadership of the coefficient of 26.2%.

Keywords: Leadership, Organizational Culture and Employee Performance

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 mengenai Pokok-Pokok Kepegawaian, setiap pegawai negeri sipil (PNS) dituntut untuk dapat memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat. Untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan dengan baik maka dibutuhkan pegawai negeri sipil yang profesional, jujur, adil dan bertanggung jawab. Salah satu aspek penting dalam upaya peningkatan kinerja Pemerintah Daerah adalah melalui kebijakan perencanaan pembangunan daerah yang berkualitas dan berkesinambungan. Hal ini didukung oleh Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, yang menyebutkan bahwa perencanaan pembangunan nasional maupun daerah terdiri dari perencanaan pembangunan jangka panjang, perencanaan pembangunan jangka menengah dan perencanaan pembangunan tahunan.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung memiliki fungsi dan perannya sebagai lembaga teknis daerah yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan pembangunan sebagaimana diamanatkan dalam pasal 14, ayat (1), Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, bahwa salah satu urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintah daerah adalah urusan perencanaan dan pengendalian pembangunan. Peran strategis dari Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

(Bappeda) Kota Bandung tersebut tentunya perlu didukung dengan sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi. Untuk mencapai efektivitas dalam melakukan tugas, pegawai perlu mempunyai perilaku dimana pegawai tidak hanya bekerja untuk kepentingan sendiri melainkan dapat memberikan kontribusi dan partisipasi lebih dari sekedar pekerjaan formal kepada organisasinya yang ditetapkan dan dapat membantu pegawai lain untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam bekerja. Sehingga suatu hasil kerja pegawai yang diharapkan oleh Bappeda tujuannya tercapai, yang dibantu oleh sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut, baik unsur pimpinan maupun pegawai. Untuk melihat kondisi awal kinerja pegawai Bappeda Kota Bandung, maka penulis melakukan pra survei terhadap 20 orang pegawai dengan mengambil sampel dari sebagian populasi dan hasilnya dapat di lihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Hasil kuesioner prasurvei mengenai variabel kinerja pegawai

No	Dimensi	STS Skor=1		TS Skor=2		KS Skor=3		S Skor=4		SS Skor=5		Total Skor	Rata- rata skor
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N		
1	Kualitas pekerjaan	1	1	3	6	3	9	8	32	5	25	73	3,6
2	Kuantitas pekerjaan	-	-	-	-	3	9	12	48	5	25	82	4,1
3	Pengetahuan pekerjaan	-	-	-	-	5	15	12	48	3	15	78	3,9
4	Kehadiran	-	-	4	8	6	18	5	20	5	25	71	3,5
Jumlah												304	
Rata-rata												76%	
F:Frekuensi N : Frekuensi x Skor Jumlah Responden : 20 Jumlah Dimensi : 4													
Rata-rata Skor : Total Skor : Jumlah Responden													

Sumber : Hasil Kuesioner Pendahuluan Bappeda (2015)

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa nilai kinerja pegawai yang ada di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung yaitu 76% dari standar 100% utamanya dalam kehadiran dan kualitas pekerjaan, dalam ketelitian

pegawai dalam mengerjakan suatu tugas masih belum memenuhi harapan instansi. Dapat disimpulkan target standar kinerja pegawai Bappeda yang diwakili empat dimensi semuanya belum mencapai standar.

Berdasarkan hasil wawancara, rendahnya kinerja pegawai Bappeda Kota Bandung disebabkan karena pegawai kurang mengembangkan kreatifitasnya, pegawai belum mampu dalam menyelesaikan suatu tugasnya sesuai dengan harapan instansi. Salah satu permasalahan dasar dalam instansi adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawainya. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain: Motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, insentif, budaya kerja, komunikasi, jabatan, kedisiplinan, pendidikan dan pelatihan.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan institusi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam mencapai sasaran-sasarannya. Untuk melihat kondisi awal proses kepemimpinan di Bappeda Kota Bandung berdasarkan penilaian bawahan, maka penulis melakukan pra survei terhadap 20 orang pegawai dengan mengambil sampel dari sebagian populasi dan hasilnya dapat di lihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Hasil kuesioner prasurvei mengenai variabel kepemimpinan

No	Dimensi	STS Skor=1		TS Skor=2		KS Skor=3		S Skor=4		SS Skor=5		Total Skor	Rata- rata skor
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N		
1	Pengarahan	-	-	-	-	2	6	15	60	3	15	80	4,0
2	Komunikasi	-	-	-	-	9	27	5	20	6	30	77	3,8
3	Pengambilan keputusan	-	-	-	-	5	15	7	28	8	40	83	4,1
4	Motivasi	1	1	5	10	4	12	5	20	5	25	68	3,4
Jumlah Rata-rata												308	
												77%	
F:Frekuensi N : Frekuensi x Skor Jumlah Responden : 20 Jumlah Dimensi : 4													
Rata-rata Skor : Total Skor : Jumlah Responden													

Sumber : Hasil Kuesioner Pendahuluan Bappeda (2015)

Dari Tabel 1.2 memperlihatkan bahwa secara rata-rata proses kepemimpinan yang berjalan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung yaitu 77% dari standar 100 % utamanya dalam motivasi pegawai masih belum memenuhi harapan. Dapat disimpulkan target standar kepemimpinan di Bappeda yang diwakili empat dimensi semuanya belum memenuhi standar.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan, rendahnya kepemimpinan di Bappeda Kota Bandung dimana kurangnya komunikasi antara atasan dengan bawahan yang disebabkan kurangnya informasi yang diberikan atasan kepada bawahannya sehingga bawahan kurang mengerti akan tugasnya yang diberikan tersebut sehingga berdampak tidak efektif dalam pekerjaannya dan hal ini menunjukkan bahwa perhatian secara individual antara pemimpin dengan pegawai kurang.

Kepemimpinan yang efektif tentunya sangat dibutuhkan dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai, namun perlu didukung dengan budaya organisasi yang baik. Budaya organisasi yang baik tentunya akan mempengaruhi kualitas

pelayanan publik yang baik pula. Budaya organisasi akan berfungsi efektif apabila para pegawai dapat menerapkan budaya organisasi sebagai suatu kebiasaan dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Untuk melihat kondisi awal proses budaya organisasi di Bappeda Kota Bandung berdasarkan penilaian bawahan, maka penulis melakukan pra survei terhadap 20 orang pegawai dengan mengambil sampel dari sebagian populasi dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3
Hasil kuesioner prasurvei mengenai variabel budaya organisasi

No	Dimensi	STS Skor=1		TS Skor=2		KS Skor=3		S Skor=4		SS Skor=5		Total Skor	Rata- rata skor
		F	N	F	N	F	N	F	N	F	N		
1	Inisiatif individual	-	-	-	-	2	6	10	40	8	40	86	4,3
2	Toleransi terhadap resiko	1	1	4	8	6	18	5	20	3	15	62	3,1
3	Arah	-	-	-	-	6	18	7	28	7	35	81	4,0
4	Integrasi	-	-	-	-	2	6	12	48	6	30	84	4,2
5	Kontrol	-	-	5	10	3	9	7	28	5	25	72	3,6
6	Identitas	-	-	-	-	5	15	10	40	5	25	80	4,0
7	Sistem imbalan	-	-	2	4	3	9	7	28	8	40	81	4.0
8	Toleransi terhadap konflik	-	-	2	4	5	15	3	12	10	50	81	4,0
Jumlah												78,3	
Rata-rata												78,3%	
F:Frekuensi N : Frekuensi x Skor Jumlah Responden : 20 Jumlah Dimensi : 10													
Rata-rata Skor : Total Skor : Jumlah Responden													

Sumber : Hasil Kuesioner Pendahuluan Bappeda (2015)

Dari Tabel 1.3 memperlihatkan bahwa secara rata-rata proses budaya organisasi yang berjalan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung yaitu 78,3% dari standar 100% utamanya dalam toleransi terhadap resiko, dalam kebebasan berinovasi dan inisiatif dalam bekerja pegawai masih

belum memenuhi harapan dan kontrol dalam peraturan didalam instansi masih belum efektif. Dapat disimpulkan target standar budaya organisasi di Bappeda yang mewakili sepuluh dimensi semuanya belum mencapai standar.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan, yang berkenaan dengan budaya organisasi adanya pegawai yang tidak serius dalam mengemban tugas dan tanggung jawab aparatur negara. Banyaknya pegawai yang masih tidak mengikuti aturan yaitu, Seperti pola perilaku pegawai yang tidak disiplin dalam suatu hal berdampak pada hal lain juga. Jam kerja kedatangan dan pulang kantor yang tidak sesuai dengan aturan. Berikut ini adalah data absensi pegawai Bappeda Kota Bandung:

Tabel 1.4
Absensi Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung (Bappeda) tahun 2014

Bulan	Pelanggaran Terlambat	Tanpa keterangan
Januari	25	19
Febuari	11	13
Maret	18	13
April	24	14
Mei	11	11
Juni	39	15
Juli	10	17
Agustus	50	32
September	21	14
Oktober	47	23
November	23	17
Desember	26	26

Sumber : Bappeda Kota Bandung

Berdasarkan tabel 1.4 terlihat bahwa pelanggaran keterlambatan pegawai yang tinggi adalah bulan Agustus. Tanpa keterangan pun tertinggi pada bulan Agustus. Apabila hal ini terjadi secara terus-menerus, maka dapat merugikan instansi. Malayu S.P Hasibuan (2011:193), “Semakin baik disiplin kerja

seseorang, maka semakin tinggi hasil prestasi kerja (kinerja) yang dicapai. Oleh karena itu kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja dan berpengaruh terhadap perilaku kerja dan dengan budaya organisasi yang sebagai balas jasa yang mampu merubah dan mempertahankan budaya yang baik agar tetap di pertahankan. Seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan komitmen organisasi pada pegawainnya dengan menanamkan visi, misi dan tujuan dengan baik untuk membangun loyalitas dan kepercayaan dari pegawainnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini dituangkan dalam Judul : **Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung.**

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka penulis akan mengidentifikasi dan merumuskan masalah dari penelitian.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan, maka terdapat beberapa permasalahan yang dapat di identifikasikan yaitu sebagai berikut :

1. Kehadiran pegawai belum memenuhi harapan.
2. Kurangnya pegawai dalam mengembangkan kreativitas.
3. Kemampuan menyelesaikan tugas belum memenuhi harapan.

4. Kemampuan pimpinan dalam memberikan motivasi masih belum efektif.
5. Kurangnya komunikasi antara bawahan dengan atasan.
6. Kurangnya tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugas.
7. Kurangnya ketegasan peraturan dalam instansi.
8. Pola kebiasaan yang kurang baik, menjadi membudaya sehingga produktifitas kerja menurun.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung
2. Bagaimana budaya organisasi pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung
3. Bagaimana kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung
4. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung baik secara simultan maupun parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mengetahui :

1. Kepemimpinan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung
2. Budaya organisasi pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung
3. Kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung
4. Besarnya pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung baik secara simultan maupun parsial

1.4 Kegunaan Penelitian

Dalam sub bab ini akan dipaparkan mengenai kegunaan dari penelitian ini baik secara teoritis maupun praktis sehingga penelitian ini dapat berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan, instansi dan masyarakat secara umum. Kegunaan penelitian yang dimaksud dipaparkan sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan teori mengenai kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan untuk membandingkan teori yang dipelajari dengan fakta yang ada di lapangan sehingga dapat memberikan pemikiran kajian manajemen sumber daya manusia.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Bagi Penulis

1. Dapat memahami lebih dalam mengenai materi-materi manajemen SDM terutama tentang kepemimpinan dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai sehingga dapat diperoleh gambaran kesesuaian fakta dan teori.
2. Dapat mengetahui kepemimpinan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung (Bappeda) Kota Bandung.
3. Dapat mengetahui budaya organisasi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung (Bappeda) Kota Bandung.
4. Dapat mengetahui kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung.
5. Dapat mengetahui kondisi pekerjaan yang sebenarnya.

b. Bagi Instansi

1. Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan masukan bagi instansi untuk di jadikan gambaran kepemimpinan dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam instansi.
2. Mendapatkan informasi dan bahan penilaian dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan kepemimpinan dan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.
3. Harapan sebagai bahan perbaikan kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung.

c. Bagi Pihak lain

1. Penulis berharap agar hasil penelitian ini berguna sebagai informasi tambahan yang dapat memperluas pemikiran khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia bagi para pembaca.
2. Sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya.
3. Memberikan gambaran Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bandung.